



## **"Cadres nomades" : mythe et réalités. A propos des recompositions des marchés du travail des cadres**

Paul Bouffartigue, Sophie Pochic

### **► To cite this version:**

Paul Bouffartigue, Sophie Pochic. "Cadres nomades" : mythe et réalités. A propos des recompositions des marchés du travail des cadres. Actes des Huitièmes Journées de Sociologie du Travail "Marché du travail et différenciations sociales : approches comparatives". Atelier 6 : "Modes de vie, mobilités et marchés du travail", LEST, Aix-en-Provence, 21-23 juin 2001, 2001, Aix-en-Provence, France. pp.49-58. halshs-00007517

**HAL Id: halshs-00007517**

**<https://shs.hal.science/halshs-00007517>**

Submitted on 17 Mar 2006

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

*“ Cadres nomades ” : mythe et réalités*  
*A propos des recompositions des marchés du travail des cadres*  
*Paul BOUFFARTIGUE et Sophie POCHIC*

## **Introduction**

Il semble admis que le modèle d'emploi – emploi sûr, associé à la programmation d'une carrière ascendante au sein du marché interne à la firme – qui a prévalu pour les cadres pendant la période de stabilisation de cette catégorie sociale soit en voie de fortes recompositions, sinon de disparition. Mais quel est le nouveau modèle de parcours professionnels qui se dessine dans la rupture actuelle ? De quelles différenciations participe-t-il au sein d'une catégorie salariale, plus hétérogène que jamais ? De quelles recompositions des frontières entre salariat d'une part, travail indépendant et entrepreneuriat d'autre part est-il partie prenante ?

Chez certains théoriciens de la gestion des ressources humaines, comme dans le discours des institutions d'aide à la recherche d'emploi des cadres, ce modèle est celui du cadre sujet de sa propre carrière, gérant son *employabilité* en développant ses *compétences* au travers d'un *projet* personnel, et privilégiant désormais la circulation sur les *marchés professionnels*. On se propose d'analyser de manière critique cette rhétorique, tout en s'interrogeant sur son efficacité pratique, notamment au plan des segmentations internes à la catégorie de cadre. Après l'avoir présentée (I), on commencera par relativiser fortement la thèse de la disparition du modèle traditionnel d'emploi et on montrera que seuls certains cadres sont susceptibles de s'approprier la vision du monde inscrite dans la rhétorique du cadre-sujet de sa carrière : la fraction des cadres en emploi qui bénéficient d'une position de force sur les marchés internes et professionnels du travail, dont les cadres à haut potentiel ; et une partie des cadres chômeurs, qui trouvent dans cette rhétorique des ressorts de mobilisation personnelle dans leur recherche d'emploi (II). On s'interrogera en conclusion sur les traces que laissera la décennie 1990, au cours de laquelle les difficultés d'emploi des cadres ont atteint un seuil historiquement nouveau. On souhaite ainsi prolonger nos propres travaux sur une catégorie sociale en transformation rapide depuis une décennie (Bouffartigue et Gadea, 2000 ; Bouffartigue, 2001 ; Pochic, 2001).

### **1- Le modèle du “ cadre nomade ”**

De nombreux ouvrages de management prodiguent des conseils incitant les cadres à autogérer leur carrière sur le modèle des professions libérales. Ce modèle du *cadre nomade* serait caractéristique du *nouvel esprit du capitalisme*, idéologie destinée notamment aux cadres (Boltanski, Chiapello, 1999). A partir d'ouvrages de management, ces auteurs ont montré que la *Cité par projets* fait l'apologie du risque et de la mobilité, et remplace la notion de carrière par celle d'*employabilité* dans un monde en réseau. Le “ Grand ” dans cette Cité serait le *nomade*, caractérisé par la flexibilité, la polyvalence, l'adaptabilité. Le “ Petit ” serait celui qui s'avère incapable de changer de projet, pour des raisons de non-mobilité ou d'attachement à la sécurité. Ce nouvel esprit

41 LEST-CNRS

42 LEST-CNRS

du capitalisme semble répondre à des critiques antérieures du système capitaliste. Ainsi la critique “ artistique ” revendiquait l'autonomie, l'authenticité et la réalisation de soi contre les bureaucraties. La figure du *nomade* était par exemple un modèle critique du capitalisme d'appareil d'Etat pour G. Deleuze et F. Guattari (1980) sur le modèle de la puissance active des compagnons, par la mobilité et la grève<sup>43</sup>. De même la figure du *rhizome* ou du réseau à mille plateaux dans un monde connexionniste était dans une position critique par rapport aux appareils, symboles de la lourdeur et de la division du travail taylorisé des bureaucraties. Le remplacement de la carrière par une promesse *d'employabilité* (Dany, 1997) ne répond cependant pas vraiment aux exigences de justice et de sécurité portées par la critique sociale du capitalisme.

“ Au cadre salarié à temps plein occupant un emploi stable dans une grande entreprise, qui incarne le second esprit du capitalisme, se substitue le contributeur intermittent dont l'activité peut être rémunérée de différentes façons : salaires, honoraires, droits d'auteur, redevances sur les brevets, etc., ce qui tend à estomper la différence entre les revenus du capital et les revenus du travail ” (Boltanski, Chiappello, 1999, p.237). Le terme même de cadre qui suggère la hiérarchie et le statut est considéré comme un archaïsme. Les termes de *manager*, de *chef de projet*, de *responsable d'un centre de profit*, de *coach* mettent plutôt l'accent sur l'idée d'une mission temporaire d'un expert. L'individu ne devrait plus attendre de l'entreprise un plan de carrière, mais au contraire développer son projet de développement personnel au sein d'activités salariées, libérales ou même bénévoles. Deux métiers seraient particulièrement typiques des cadres nomades : les financiers et les consultants, aux compétences transférables sur un marché professionnel mondial. Les cadres aux savoirs spécifiques et industriels seraient par contre fortement fragilisés. Ce modèle est particulièrement véhiculé par les spécialistes de l'aide à la recherche d'emploi des cadres, qui visent la *redynamisation* des chômeurs. Le chômage serait justement une *épreuve* permettant de montrer sa capacité à se réinvestir dans un nouveau projet, de faire le deuil de son ancien emploi et donc de montrer sa capacité à *rebondir*. Ces intermédiaires spécialisés dans le bilan de compétences, la construction d'un projet professionnel (à partir du transfert de compétences) et le marketing personnel (techniques de recherche d'emploi) véhiculent une certaine représentation du marché du travail (Divay, 1998 ; Boisard, Vennat, 1997 ; Benarrosh, 2000). Les formations associées à ces démarches sont destinées souvent aux cadres expérimentés chômeurs de longue durée. Elles s'appuient sur une conception des compétences individualisées et psychologisantes, et sur des méthodes de psychologie expérimentale (PNL, tests de personnalité, graphologie). La construction de *réseaux* ad hoc et le contact direct avec des personnes-ressources sont présentés comme la méthode la plus efficace pour passer le barrage du recrutement à distance. Les cadres doivent se présenter comme des *offreurs de compétences* et non pas des demandeurs d'emploi, et doivent considérer le statut d'emploi (salarié ou indépendant) comme un élément secondaire. La création/reprise d'entreprise est fortement valorisée comme moyen de créer son propre emploi. Certains intermédiaires promeuvent le *cadre à temps partagé*, répartissant son temps entre plusieurs PME. La notion de *projet de vie* permettrait aux cadres de réconcilier vie professionnelle et valeurs personnelles, de chercher leur véritable *vocation* et de transformer la mobilité contrainte en mobilité choisie. Le chômage est ainsi présenté comme une opportunité de se socialiser à l'entreprise de demain. dans laquelle les bilans de compétence seront récurrents et l'entretien de sa propre employabilité permanent.

Cette rhétorique se retrouve en sciences de gestion, puisque le courant des “ carrières nomades ” (ou “ boundaryless careers ”) s'est construit comme un paradigme alternatif à celui de la carrière organisationnelle (Arthur, Rousseau, 1996). Il s'est développé aux Etats-Unis à travers

43 “ Nouvelle figure d'un agencement trans-historique : le guerrier nomade et l'ouvrier ambulant. Une sombre caricature les devance déjà, le mercenaire ou l'instructeur militaire mobile, et le technocrate ou l'analyste ambulant, CIA et IBM ” (Deleuze, Guattari, 1980, p.502).

l'étude de secteurs (NTIC, industries cinématographiques ... ), de professions (architectes, consultants ... ) et de régions particulières (Silicon Valley). " Le courant des carrières nomades se place dans la perspective d'une entreprise ouverte en interdépendance avec un marché du travail considéré comme un réservoir de compétences " (Cadin, Bender, de Saint-Ginie, Pringle, 2000, p.94).

A l'aide d'une comparaison internationale France / Nouvelle-Zélande de récits de carrière, des chercheurs ont ainsi étudié un échantillon d'individus de tout âge et de toute qualification, choisi de façon aléatoire. Ils montrent que d'autres profils de carrière existent à côté de la carrière organisationnelle sur un marché interne, qu'ils nomment " nomades ". Les *itinérants* changent fréquemment d'employeurs au sein d'un métier ou d'un secteur, et sont souvent des professionnels qualifiés (informaticiens, marketing, RH, comptabilité, administratifs). Les *frontaliers* naviguent entre le statut salarié et indépendant dans le même métier, de façon concomitante ou successive. Les véritables *nomades* sont enfin caractérisés par une orientation vers l'auto-emploi, souvent après plusieurs reconversions radicales, ou un chômage de longue durée ou une inactivité longue. Ces deux types se rencontrent surtout dans le secteur des services aux entreprises ou aux particuliers, caractérisés par de faibles barrières capitalistiques à l'entrée. Les reconversions et les passages au statut indépendant, les *transitions professionnelles* semblent être plus faciles en Nouvelle-Zélande, en raison du moindre poids des diplômes initiaux, de la conjoncture économique plus favorable et de la taille plus faible des entreprises. Les motifs à l'origine des carrières nomades semblent cependant être souvent des licenciements ou des faillites en France, donc reflètent une mobilité contrainte. Même si les gestionnaires reconnaissent que ces carrières sont en partie subies, l'essentiel est qu'elles seraient mises en sens par les individus<sup>44</sup>. Cependant cette enquête ne permet pas de voir de manière précise l'impact relatif des variables socio-démographiques (âge, diplôme, métier) et contextuelles (secteur, taille de l'entreprise, conjoncture, localisation géographique) sur les types de mobilité.

Les économistes de la régulation essaient eux aussi d'évaluer le poids de ces nouvelles carrières au sein de la population des travailleurs qualifiés. J-L. Beffat, R. Boyer et J-P. Touffut (1999) avancent que les relations salariales sont désormais différenciées en trois grands types, suivant les qualifications de la main d'oeuvre et le secteur d'activité. Cette typologie empirique interroge la trilogie marché interne / marché professionnel / marché externe développée par D. Marsden (1989). Pour cet auteur, l'école de la régulation avait sous-estimé les formes institutionnelles du marché du travail, et à côté du marché interne typique de la régulation salariale fordiste, existait une autre forme de marché : le marché professionnel. Les qualifications transférables de salariés qualifiés, dans un environnement où des normes de qualité existent au plan de la formation et de l'expérience professionnelle, facilitent une mobilité volontaire au même niveau de qualification. Cependant, le marché professionnel est une forme instable de marché du travail. La crainte de la pénurie de main d'oeuvre qualifiée inciterait souvent les entreprises à retenir leur personnel qualifié par l'organisation d'un marché interne<sup>45</sup>.

A la fin des années quatre-vingt-dix, la relation salariale de type *stabilité polyvalente* (salaires définis par les négociations collectives) serait en décroissance. A la différence du *marché interne*, les augmentations de salaires seraient désormais accordées aux salariés, non pas après des revendications salariales collectives, mais uniquement aux salariés les plus performants d'après un

44 " Il arrive que ces carrières soient subies, mais souvent ce sont des choix de vie qui les guident. (...) Dans ce cadre, divers catalyseurs activent la transformation : une rencontre fortuite, un incident ou accident, l'entrée dans le chômage ou une crise de milieu de vie. " (Cadin, Bender, De Ginie, 1999, p.63)

45 " Cette tendance de la part des entreprises de chercher des solutions individuelles à leurs problèmes de stabilité de la main d'oeuvre qualifiée et semi-qualifiée rend les marchés professionnels non-réglés particulièrement instables (...) Le nombre de marchés professionnels serait restreint et limité aux sections les plus qualifiées de la force de travail " (Marsden, 1989, p.233 et p.235)

calculs coûts / avantages. Le modèle de la *profession* (salaires élevés définis par des négociations individuelles, avec des stocks options) serait en croissance dans les professions porteuses d'innovations technologiques ou celles des "analystes symboliques"<sup>46</sup>. Ces augmentations de salaires viseraient à fidéliser cette population de travailleurs très mobiles, en raison de leurs compétences rares et transversales, et donc à limiter la mobilité volontaire principe du marché professionnel<sup>47</sup>. La *flexibilité de marché* (salaires peu élevés liés aux performances individuelles) concernerait enfin la majorité des salariés, particulièrement les travailleurs peu qualifiés. Mais à la différence de la notion de *marché externe*, des secteurs entiers seraient désormais organisés selon cette logique. Les résultats de cette étude, notamment la déstabilisation du lien salarial par les professionnels, ont largement été commentés à la fois dans la presse et dans la littérature managériale, semblant confirmer l'apparition des *nouveaux nomades* (*Liaisons sociales*, juin 2000) Cette typologie a été construite à partir de l'étude de l'évolution des politiques de rémunération de six grands groupes, ce qui permet de montrer l'importance de la variable de secteur sur la gestion de l'emploi des cadres. Mais cette typologie n'est fondée que sur des monographies d'entreprise de grande taille, et n'évoque pas la situation du système d'emploi des cadres dans les PME. D'autre part, cette étude ne fait aucune allusion aux différenciations au sein de la population cadres entre diplômés et autodidactes, et entre jeunes cadres à haut potentiel et cadres en fin de carrière (plus de 45 ans) La segmentation interne du groupe des cadres se construirait donc autour de cette dichotomie *mobilité choisie* pour les cadres à potentiel et *flexibilité contrainte* pour les cadres intermédiaires. Certaines tendances structurelles avérées favorisent en effet a priori le développement de marchés professionnels au détriment des marchés internes chez les cadres. Du côté des entreprises et des activités économiques, le développement des PME au détriment des grandes entreprises, la déstabilisation des grandes organisations aux frontières bien tracées, les firmes en réseaux, le raccourcissement des lignes hiérarchiques, le développement du rôle de l'innovation et donc de la connaissance... sont des facteurs favorisant la mobilité externe de professionnels. La reprise de la croissance favoriserait aussi la mobilité externe, puisque depuis 1996, les mouvements de personnels se sont accélérés dans tous les secteurs, notamment dans la population cadre (Richet-Mastain, Vazeille, 2000). Du côté des caractéristiques des cadres, la certification accrue, la montée des aspirations à l'autonomie et/ou à l'entrepreneuriat semblent soutenir la tendance. La féminisation du groupe pourrait cependant nuancer cette tendance : directement – les femmes sont a priori plus stables – et indirectement – les couples de cadres “ à double carrière ” sont de plus en plus nombreux.

Nous avons donc cherché des sources et indicateurs statistiques afin de mettre à l'épreuve des faits empiriques ce modèle du *cadre nomade* principalement dans les années 1990 en France. Les indicateurs objectifs de mobilité permettent de cerner l'ampleur des pratiques de mobilité, et leur type, volontaire ou choisi (ancienneté dans l'entreprise, taux d'installation dans l'indépendance, taux de formes atypiques d'emploi, risque de chômage). Il nous semblait important de les croiser avec des indicateurs subjectifs (type d'emploi recherché et pratiques de recherche d'emploi, pour les cadres en emploi et les cadres au chômage), qui permettent de mettre en évidence un apparent paradoxe : les cadres valorisent le nomadisme, mais ne le pratiquent guère de manière volontaire...

46 Expression de regroupant toutes les professions spécialistes de la connaissance, de l'information et de la communication, groupe phare de la nouvelle société de l'information.

47 “ La politique salariale se concentre sur la gestion des professionnels dont la mobilité est grande : des “nasses de rémunération” sont ainsi construites de sorte que les plus productifs soient conservés par l'entreprise ” (Beffat, Boyer, Touffut, 1999, p.57)

## **2- Le “ cadre nomade ” à l’épreuve des faits empiriques**

Les données ici mobilisées (cf. Encadré :) montrent que : il y a un certain développement de la mobilité chez les cadres (1) ; mais il est lent et modeste, la stabilité dans l’entreprise et dans le salariat restant la norme (2) ; les formes contraintes de la mobilité jouent un rôle notable, même dans les périodes de bonne conjoncture économique ; l’acceptation de formes atypiques d’emploi ne progresse que chez ceux qui connaissent le chômage, et le statut d’indépendant reste peu attractif pour tous (3) ; en décalage avec leur faible mobilité effective, les cadres déclarent le plus souvent “ maîtriser ” leur carrière et s’affichent nettement plus souvent potentiellement mobiles (4). On s’interrogera donc en conclusion sur le sens de ce décalage : quelles sont les sources et les effets de cette efficacité symbolique relative du modèle du cadre mobile ? l’une de ses fonctions n’est-elle pas d’occulter, aux yeux des intéressés, les risques de déclassement social qui ont toujours été associés aux fins de carrière des cadres ?

### **Trois sources statistiques**

**L’Enquête Emploi (“ E.E. ”)** est réalisée chaque année par l’INSEE auprès de 75 à 80 000 mille ménages . Elle comprend de l’ordre de 70 000 actifs, dont, notamment, un peu plus de 4000 cadres d’entreprise, représentatifs du 1.65 million (en 1999) de “ cadres administratifs et commerciaux ” et “ ingénieurs et cadres techniques ” des entreprises. Elle recueille des informations notamment sur l’ancienneté dans l’entreprise et sur les changements intervenus au regard de l’activité professionnelle au cours de l’année précédente.

**L’Enquête “ CADROSCOPE ” (“ E.C ”)** est effectuée chaque année depuis 1990 par l’APEC auprès d’un panel de 3000 cadres du secteur privé. Son champ est donc proche du précédent, même s’il ne comprend pas les cadres des entreprises publiques. La représentativité statistique d’ensemble est assez bonne. On note toutefois une sur représentation du poids de la région parisienne (47% contre 40%) et des diplômés (10% seulement n’ont pas le bac contre 20%), et une sous représentation des jeunes de moins de 35 ans (18% contre 28%).

**L’enquête de la FASFID - puis du CNISF – (“ E.F.C. ”)** est effectuée depuis 1958, tous les 3 à 5 ans, auprès des anciens élèves ingénieurs. Dans les années 1990 elle rassemble généralement plus de 25 000 réponses, dont près de 90% d’actifs. Malgré l’inégalité des taux de réponse selon les formations initiales – le questionnaire transite par les associations d’anciens élèves – sa représentativité est bonne au regard des 300 000 ingénieurs diplômés en activité, bien que les moins de trente ans soient sur représentés (une pondération tend cependant à corriger cette faiblesse). La grande majorité d’entre eux sont classés par l’INSEE parmi les 750 000 “ ingénieurs et cadres techniques ” des entreprises, les autres le sont dans d’autres csp (notamment parmi les “ cadres de la fonction publique ” et les “ professions intellectuelles supérieures ”). Du point de vue de leur mobilité, si leurs atouts scolaire la favorise, leur appartenance plus fréquente que la moyenne des cadres aux grandes entreprises à statut la relativise.

### ***Un certain développement de la mobilité des cadres...***

La tendance au développement d’une certaine mobilité des cadres semble attestée qu’il s’agisse de la période des années 1990, pourtant particulièrement bousculée par la montée du chômage des années 92-95 et ses effets de fixation dans l’entreprise, ou d’une période plus longue. La part des cadres ayant plus de 10 ans d’ancienneté recule de 1990 à 1999, la tendance étant quasiment continue pour les plus de 45 ans. L’ancienneté moyenne recule très légèrement pour les cadres de moins de 50 ans. Et la probabilité d’avoir changé d’entreprise au cours de l’année écoulée remonte légèrement vers la fin de la décennie (elle dépasse de nouveau les 5%), sans toutefois retrouver son niveau de 1989-1990 (où elle a atteint 7 et 9%) On reste toutefois à un niveau comparable à ce qu’enregistrait par exemple l’enquête emploi de 1971, où 9% des “ cadres

supérieurs et professions libérales ” qui étaient restés dans cette csp depuis un an avaient changé d’entreprise (E.E). L’enquête CADROSCOPE fait état d’une remontée plus importante de la mobilité en 1998 et 1999, où la part des cadres qui ont changé d’entreprise dans l’année est à son maximum depuis 1992 : 11 et 10 %<sup>48</sup>.

Concernant les ingénieurs diplômés, alors que les années 1970 semblaient enregistrer une stabilisation des ingénieurs<sup>49</sup>, un recul de l’ancienneté dans l’entreprise s’observe ensuite jusqu’au milieu des années 1990. Ainsi, pour les 30-34 ans : la part de ceux qui ont plus de 6 années d’ancienneté recule de 53% à 31 % entre 1977 et 1993. Depuis lors, un coup d’arrêt à ce mouvement paraît être intervenu, sans que l’on soit revenu au niveau de stabilité de la fin des années 1970.

### ***Une mobilité à relativiser***

40% des cadres ont plus de 10 ans d’ancienneté dans l’entreprise, entre deux tiers et trois quarts des plus de 45 ans. La probabilité de changer d’entreprise au cours d’une année reste à un niveau très modeste : de l’ordre de 5% (E.E.) à 10% (E.C). Cette stabilité s’accroît nettement à partir du milieu de vie professionnelle, au-delà de 35 ans (E.C), ou au-delà de 40 ans (E.E.).

Concernant les ingénieurs diplômés en fin de carrière, en 1993 environ un sur quatre n’a connu qu’un employeur, et un sur trois au moins quatre employeurs : “ l’emploi à vie ” n’a pas disparu. Le marché interne du travail reste plus “ actif ” que les marchés externes du travail : selon l’enquête CADROSCOPE, les “ changements au sein de l’entreprise ” - changement de fonction, de service, ou d’établissement – se situent en permanence à un niveau plus élevé que les changements d’entreprise : ils concernent 16 à 18% des cadres chaque année, soit deux à trois fois plus de personnes. Ces changements sont de plus, on le verra, plus valorisants en terme de carrière que les changements d’employeurs.

Quant aux passages vers l’indépendance, ils sont, dans la durée, très marginaux : 1% des hommes cadres restés actifs occupés d’une année sur l’autre en 1971, 1,5% en 1980, entre 1,4 et 2.8% selon les années dans la décennie 1990. Depuis 25 ans, les ingénieurs diplômés qui travaillent sous un statut d’indépendant ou d’entrepreneur ne dépasse jamais les 5%, et ils sont nettement plus âgés que la moyenne (E.F.C.)

### ***Le rôle des formes contraintes de mobilité***

Le changement d’entreprise, voire le changement de statut professionnel, ne sont que deux des modalités de la mobilité professionnelle, a priori cependant plus positives ou volontaires que d’autres – on verra que ce n’est pas toujours le cas. D’autres modalités, comme le passage par le chômage ou par une forme d’emploi “ atypique ” - CDD, intérim, temps partiel – le sont moins a priori. Quelle est leur place et leur rôle dans les transformations des marchés du travail des cadres ? L’expérience du chômage ou des formes d’emploi atypiques n’est plus marginale, les deux étant souvent associées dans les parcours. Un tiers des cadres a connu la recherche d’emploi – dont un tiers à au moins deux reprises - ce taux ne diminuant pas depuis 1997<sup>50</sup>. 16 % ont travaillé sur

48 La mobilité inter entreprises – et l’intérim des cadres - est supérieure à la moyenne dans l’agglomération parisienne. Cela peut expliquer que l’enquête CADROSCOPE fait état d’une mobilité supérieure à l’enquête emploi. On note également que la mobilité de l’emploi ne signifie pas toujours loin de là, nomadisme géographique, une minorité seulement des changements d’employeurs étant associée à un changement de région.

49 Du moins les plus de 45 ans pour lesquels nous avons les données depuis 1971.

50 Dont près des deux tiers alors qu’ils avaient déjà le statut de cadres : seulement 30% des cadres ont commencé leur vie professionnelle comme cadre (E.C.).

CDD, 12 % en intérim et 8% à temps partiel <sup>51</sup>(E.C.). La reprise économique de la fin des années 1990 s'est certes traduite par le repli du chômage des cadres : après avoir approché 7% en 1993 il est redescendu en dessous de 6 % , le recul étant plus net en termes de risque de chômage des cadres en emploi (E.E.). Mais la durée de ce chômage ne semble plus diminuer<sup>52</sup>.

Ce sont les licenciements (pour 2/3 à 3/4 des cas selon les années) et la fin d'un CDD (pour 9 à 18% des cas) qui constituent les principales raisons d'entrée au chômage, chômage qui apparaît ainsi fort rarement " volontaire ". On note que la fin d'un CDD tend à jouer un rôle plus important au cours de la toute dernière période, notamment pour les jeunes cadres (E.E.). Quant aux cadres qui ont un emploi, l'existence d'une incertitude ou d'une menace avérée sur cet emploi joue un rôle important dans la recherche d'un autre emploi ou dans les changements d'employeurs effectifs. Selon les années cette raison est avancée par 18 (pour 1999) à 40% (pour 1993) des intéressés (E.E.) ; 30 à 50 % des cadres qui ont changé d'entreprise dans l'année précédente déclarent que c'est " à l'initiative de l'entreprise " ; en 1999, près d'un tiers de ces changements sont dus à des licenciements, ou à des fins de CDD ou de période d'essai (E.C.). Même dans un contexte de reprise économique, une forte minorité des changements d'employeurs apparaît donc clairement contrainte.

Cette dernière donnée est cohérente avec le fait que le marché interne continue d'être plus payant que le marché externe : la fréquence des " promotions " et des augmentations de rémunération est toujours plus faible en cas de changement d'entreprise qu'en cas de changement de fonction ou d'établissement au sein d'une même firme (E.E., bilan 1990-2000, page 38).

L'âge et le niveau de diplôme – souvent associés on le sait – discriminent les cadres du point de vue des pratiques de mobilité inter entreprise, comme de l'exposition au risque de chômage, et au risque de chômage de longue durée. Ce sont les cadres de moins de 40 ans et les plus diplômés qui changent le plus souvent d'employeurs. Et les cadres de moins de trente ans sont ceux dont l'exposition au risque de chômage a le plus diminué depuis 1994, le reflux étant moins spectaculaire pour les autres. La part des plus de 45 ans parmi les chômeurs n'a d'ailleurs jamais été aussi élevée que ces toutes dernières années. Les bac plus deux sont ceux qui ont été le plus touchés par le chômage élevé de l'année 1993 et qui ont le plus profité de la reprise. Les écarts se sont tout de même beaucoup resserrés du point de vue de l'exposition au risque de chômage (mais il faudrait avoir aussi la durée moyenne selon le diplôme) (EE). Si les femmes sont plus exposées au risque de chômage, elles semblent changer d'employeur au moins aussi souvent que les hommes <sup>53</sup>(E.C., E.E.). La taille de l'entreprise semble être aussi un facteur clé des pratiques de mobilité, puisque sur la période, l'ancienneté des cadres dans les grandes entreprises reste en moyenne relativement stable, tandis que l'écart avec les PME s'accroît, notamment celles de moins de 50 salariés (EE). Enfin, concernant les fonctions professionnelles, les activités d'études-recherche-développement-conseil sont presque toujours au-dessus de la moyenne du point de vue de la mobilité inter entreprises, et les activités informatiques le sont depuis 1997. On sait que ce sont des activités fortement utilisatrices de jeunes cadres diplômés du supérieur (E.C.).

51 Ces taux ne s'ajoutent pas : la même personne a pu connaître plusieurs de ces situations. Ainsi les cadres qui ont connu le chômage sont 2 fois plus nombreux que la moyenne à avoir aussi connu un CDD.

52 Le risque de chômage ne diminue plus pour les cadres travaillant dans le secteur tertiaire depuis 1995, et il a d'ailleurs toujours été supérieur à celui des cadres de l'industrie (E.E.). Le chômage des cadres des années 1990 n'a pas principalement été imputable au déclin de l'emploi industriel, mais plutôt à une rationalisation de l'organisation du travail dans les services.

53 Mais la plupart des années, plus souvent " à l'initiative de l'entreprise " que les hommes (E.C.). Les femmes étant plus jeunes, plus diplômées, plus présentes dans des activités d'expertise à forte mobilité – études, conseil, publicité – que les hommes, une analyse statistique " toutes choses égales par ailleurs " montrerait certainement qu'elles sont plus stables.



Dans un contexte où, à l'image des effets du nouveau régime d'emploi sur l'ensemble du salariat, les marchés du travail des cadres apparaissent ainsi structurellement plus sélectifs, quels sont ceux d'entre eux qui valoriseraient les nouvelles formes d'emploi ou un passage vers un statut d'indépendant comme alternatives positives ?

Quand ils sont en recherche d'emploi, les cadres plébiscitent celle d'un emploi comme salarié, et ce d'autant plus qu'ils ont un emploi – et ne sont donc pas chômeurs –, et ce, quel que soit leur âge. Significatif de cet aspect de choix contraint dont reste porteur le statut d'indépendant, c'est dans les conjonctures économiques les plus difficiles (comme 1993) que les cadres en emploi qui en recherchent un autre sont les moins hostiles à ce statut, tout particulièrement les plus fragiles, les plus de 45 ans (ceux qui ne sont pas hostiles à un emploi d'indépendant atteignent 27% en 1993 dans cette classe d'âge). Les nouvelles formes d'emploi – CDD, temps partiel – apparaissent également plus subies que choisies : les chômeurs l'envisagent plus souvent que ceux qui recherchent un emploi en occupant un, et parmi eux les moins de trente ans plus que les plus âgés concernant un CDD (pour le temps partiel l'âge est peu discriminant). Chez ces chômeurs, les nouvelles formes d'emploi semblent s'être progressivement imposées comme possibles au fil de la décennie, quelle que soit leur classe d'âges<sup>54</sup>. La norme d'emploi résiste mieux chez ceux qui ont un emploi en en cherchant un autre, après un fléchissement au début de la décennie, mais qui est surtout porté par les cadres de plus de 30 ans : les cadres de moins de trente ans sont pratiquement aussi hostiles aux CDD et au temps partiel qu'au début des années 1990.

### ***La force du modèle du cadre mobile***

Progression finalement mesurée de la mobilité inter entreprise, dans laquelle la dimension contrainte n'est pas négligeable, caractère marginal des passages au statut d'indépendant, fréquence de l'expérience du chômage, et apparition de formes atypiques d'emploi auxquels ne se résignent que les plus fragiles sur le marché du travail : tous les indicateurs objectifs appellent à relativiser le modèle du cadre nomade. Mais d'autres indicateurs, plus subjectifs pour certains d'entre eux, attestent en même temps d'une attitude très active à l'égard de leur avenir professionnel, et donc d'une certaine efficacité pratique de ce mythe.

Les cadres se déclarent régulièrement de plus en plus nombreux depuis 1995 à vouloir changer d'entreprise : ils sont plus d'un tiers, soit trois fois plus que ceux qui passent à l'acte (E.C.)<sup>55</sup>. Quelles sont les dispositions qui accompagnent cette volonté ? Consulter des offres d'emploi est la plus courante, c'est même une pratique majoritaire qui ne concerne donc pas seulement ceux qui disent chercher un autre employeur<sup>56</sup>. Vient ensuite l'actualisation ou la rédaction de son c.v., qui se situe à un niveau très proche du niveau des intentions de départ. Puis, à un niveau encore environ deux fois supérieur à celui des départs effectifs, l'envoi du c.v. ; ou d'autres démarches visant à quitter l'entreprise. De même que, on l'a vu plus haut, les changements effectifs d'employeur relevaient pour une part (même si elle décroît depuis 1993) de menaces sur son emploi, c'est le cas pour une part, également décroissante, des intentions de départ. D'autres sondages semblent confirmer cet attrait croissant de la mobilité.

54 Mais le refus d'un emploi à temps partiel monte en 1999 chez les plus jeunes de ces chômeurs à un niveau sans équivalent auparavant

55 Soit des taux incomparablement supérieurs à ceux des actifs occupés qui se déclarent en recherche d'emploi dans l'Enquête Emploi (3 à 4%).

56 On peut penser que cette pratique permet d'évaluer régulièrement sa propre valeur potentielle sur le marché du travail, tant externe qu'interne à la firme

57 « 52 % des cadres interrogés estiment que pour réussir, il faut changer régulièrement d'entreprise. Et pour 70% d'entre eux, ce changement relève d'une démarche volontariste. (...) Le candidat au changement fera passer l'intérêt intellectuel du poste (65%) avant la rémunération (36%) ou l'impact sur la carrière à long terme (35%). Et au registre des sacrifices possibles en cas de mobilité, il place en tête l'autonomie (61%) et

Cette dernière donnée est cohérente avec une autre. La même enquête interroge les cadres sur le sentiment de “ maîtriser sa carrière ”. La proportion de ceux qui répondent positivement s’accroît régulièrement depuis 1995 pour avoisiner la moitié, et dépasser la moitié chez les moins de 35 ans et ceux qui sont depuis peu (moins de 2 ans) dans l’entreprise. Surtout, cette attitude est associée positivement à une promotion récente dans l’entreprise et à des indices de satisfaction professionnelle (“ satisfait de sa situation professionnelle ”, “ perspectives de carrière satisfaisante ”), et négativement au souhait de changer prochainement d’employeur. A l’inverse, ceux qui déclarent ne pas maîtriser leur carrière sont nettement moins satisfaits de leur situation et de leurs perspectives de carrière et nettement plus nombreux à déclarer rechercher une autre entreprise. Dit autrement, l’amélioration de la situation des cadres sur le marché du travail se traduit certes par un sentiment largement partagé de “ maîtriser sa carrière ”... Mais celle-ci continue d’être pensée principalement dans le cadre du marché interne de la firme<sup>58</sup>, malgré l’apparente attractivité du projet de création d’entreprise chez les jeunes cadres, et bien plus encore chez les futurs cadres<sup>59</sup>.

## Conclusion

A l’épreuve des faits empiriques, la diffusion pratique du modèle du cadre nomade semble donc très limitée. Tout au plus a-t-on relevé une certaine intensification de la mobilité inter entreprises, en particulier ces toutes dernières années, c’est-à-dire depuis la relance du marché du travail. Cette dernière n’est d’ailleurs pas toujours “ choisie ”, et d’autres formes de mobilité se sont affirmées, incluant des épisodes de recherche d’emploi et de statut d’emploi précaire, qui apparaissent quant à elles principalement contraintes. Pour reprendre la terminologie de L. Cadin et alii (2000), on trouverait peu de vrais *nomades* et de *frontaliers* parmi les cadres français, tandis que se développerait le profil des *jeunes itinérants* dans certaines professions de services aux entreprises ou d’informatique. De même, les cadres seraient encore largement préservés de la *flexibilité de marché* au sens de J-L. Beffat et alii (1999). Seuls les cadres parmi les plus fragilisés sont amenés à renoncer à la norme de l’emploi salarié stable.

Cela ne signifie pas que ce modèle aux allures de mythe n’ait, comme cela a pu être le cas du mythe du cadre lui-même, aucune efficacité pratique. Très nombreux sont les cadres qui témoignent d’un rapport actif et positif à leur carrière. Mais, pour ceux qui sont en emploi cette dernière semble bien encore être massivement pensée à l’intérieur de la firme. Et pour les chômeurs, ce modèle a le mérite de soutenir leur mobilisation matérielle et psychologique dans une conjoncture de l’existence souvent difficile. Et si l’on prend en compte la réalité structurelle de la dévalorisation relative des cadres en fin de carrière, face inversée du modèle positif du “ jeune cadre à potentiel ”, on peut se demander si la plupart des acteurs en présence n’ont pas intérêt à cultiver un mythe qui contribue à occulter une difficulté que la plupart des cadres sont amenés à affronter un jour ou l’autre.

qualité de la vie (59%). Même en faisant la part du politiquement correct (il est moins glamour de parler de « gros sous » que de l’intérêt intellectuel d’un job, il s’agit bien d’une révolution tranquille. » (mensuel *Enjeux*, Sondage SOFRE, février 2001).

58 L’enquête CADROCOPE de 1998 a interrogé les cadres sur leur “ autre métier imaginé ” : “ Le 2<sup>ème</sup> métier envisagé est donc généralement celui qui correspond à une progression hiérarchique dans le cadre d’une évolution de carrière classique, de préférence dans la même entreprise ”. “ Commercial-Manager commercial ” recueille le plus de suffrages (13%), devançant “ consultant ” (6%) et “ chef d’entreprise ” (5%) (*CADROSCOPE. Panel cadres*, Edition 1999, APEC/BVA, p. 36).

59 Attestée par de très nombreuses enquêtes auprès des jeunes en formation, dont les nôtres (dans quatre filières de formation de futurs ingénieurs, 30 à 60 % d’entre eux formulent un tel souhait).

## BIBLIOGRAPHIE

- M.B. ARTHUR D.M. ROUSSEAU (1996), *The boundaryless career, a new employment principle for a new organisational era*, Oxford University Press
- JL. BEFFA, R. BOYER, JP TOUFFUT (1999), *Les relations salariales en France*, Note pour la fondation Saint-Simon
- BENARROSH Y (2000), « Tri des chômeurs : le nécessaire consensus des acteurs de l'emploi », *Travail et emploi*, n°81, janvier, p.9-26
- P. BOISARD, M. VENNAT (1997), « Le cadre en personne sur le marché du travail », in Eymard-Duvernay F., Marchal E., *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métailié, pp. 196-223
- P. BOUFFARTIGUE et C. GADEA (2000), *Sociologie des cadres*, La Découverte
- P. BOUFFARTIGUE (2001), *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, La Dispute
- L. BOLTANSKI, E. CHIAPELLO (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, NRF Gallimard
- L. CADIN, AF BENDER, V. DE SAINT GINIEZ, J. PRINGLE (2000), « Carrières nomades et contextes nationaux », *Revue Française de GRH*, n°37, p.76-96
- L. CADIN, A-F. BENDER, V. DE SAINT GINIEZ (1999), « Les carrières « nomades », facteur d'innovation », *Revue Française de Gestion*, n°126, p.58-67
- F. DANY (1997), *La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière ? Construction d'un cadre d'analyse de l'évolution des pratiques de gestion des carrières des cadres*, Thèse de Gestion, Lyon 3, sd F. Bournois
- G. DELEUZE, F. GUATTARI (1980), *Capitalisme et schizophrénie. Tome II : Mille plateaux*, Minuit
- S. DIVAY (1998), *L'aide à la recherche d'emploi. Des conseils pour sauver la face*, L'Harmattan
- D. MARSDEN (1989), *Marchés du travail. Limites sociales des nouvelles théories*, Economica.
- S. POCHIC (2001), « Chômage des cadres : quelles déstabilisations ? », in P. BOUFFARTIGUE (dir.), A. GRELON, G. GROUX, J. LAUFER et Y. LIVIAN (coll.), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte.
- L. RICHET-MASTAIN, O. VAZEILLES (2000), « Dans tous les secteurs d'activité, les mouvements de personnel se sont intensifiés entre 1996 et 1998 », *Premières synthèses DARES*, n°7.1